

УДК 658.1:338.24

Т. В. КРАМИН,

доктор экономических наук, профессор, директор научно-исследовательского института проблем социально-экономического развития,

И. В. МИРГАЛЕЕВА,

доктор экономических наук, доцент

Институт экономики, управления и права (г. Казань), Россия

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель: разработка и обоснование одного из механизмов формирования корпоративной стратегии управления стоимостью промышленного предприятия.

Методы: институциональный, стоимостной и системный подходы.

Результаты: в соответствии со структурой разработанной системы управления стоимостью использована универсальная с точки зрения управления стоимостью классификация корпоративных стратегий: интеграция на уровне принятия управленческих решений; интеграция на уровне ключевых сфер компетенции; интеграция на уровне факторов стоимости; интеграция на интегративно-стоимостном уровне. Каждый из вышеуказанных видов интеграции предполагает вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Научная новизна: в статье разработана классификация корпоративных стратегий предприятия в рамках системы управления ее стоимостью.

Практическая значимость: целостный, системный взгляд на классификацию корпоративных стратегий облегчает поиск, выбор и формирование оптимальной корпоративной стратегии для каждого конкретного бизнеса. Основным инструментом данного выбора является концепция управления стоимостью.

Ключевые слова: корпоративная стратегия; управление стоимостью; интеграция; конкурентные преимущества; стратегические хозяйственные единицы; транзакционные издержки; основная сфера компетенции; мега-компетенция; командная компетенция; индивидуальная компетенция.

Введение

Центральным элементом системы управления стоимостью компании является ее корпоративная стратегия. Она, как и другие стратегии, должна формироваться на принципах максимизации стоимости. На общекорпоративном уровне стратегия определяет направление ведения бизнеса, усиление корпоративных конкурентных преимуществ, в частности, от совместной деятельности деловых единиц корпорации, и преодоление недостатков. Использование классификации корпоративных стратегий повышает эффективность и оперативность процесса формирования корпоративной стратегии. Целью представленной статьи является разработка классификации корпоративных стратегий компании в рамках системы управления ее стоимостью в условиях институциональной экономики.

Корпоративная стратегия обосновывает функционирование компании в нескольких сегментах рынка, а также методы и инструменты создания стоимости в результате владения отдельными предприятиями, а также характер конкуренции каждого из них. Корпоративная стратегия связывает разные подразделения

корпорации в единое целое для обеспечения максимального прироста ее стоимости. Она дает ответ на вопрос, почему фирма конкурирует с другими компаниями одновременно в нескольких видах деятельности, какие потенциальные преимущества способна дать конкуренция одновременно в этих сферах деятельности. Таким образом, разработка корпоративной стратегии представляет собой мощный инструмент управления стоимостью на общекорпоративном уровне, который основан на многовариантном сценарном анализе и оценке синергетического эффекта корпоративной деятельности. Это обусловлено следующими причинами: во-первых, рост конкуренции делает многие из корпоративных стратегий бесперспективными; во-вторых, инновационный процесс на современном этапе экономического развития наиболее эффективен при сочетании подходов из существенно отличных между собой областей науки. Существует ряд примеров, в которых ученые и практики, работающие в междисциплинарном пространстве, достигли впечатляющих результатов. В качестве примера можно отметить получение нобелевских премий учеными

в области неоинституционализма (изучение социальных процессов экономическими методами) и в области теории опционов (применение аппарата математической статистики в теории финансов).

Результаты исследования

Большинство крупных компаний состоит из нескольких предприятий или нескольких существенно отличающихся подразделений, действующих в разных сферах. Разные сферы деятельности компании разбиваются на отдельные стратегические хозяйственные единицы (далее – СХЕ). На наш взгляд, наиболее точным и соответствующим концепции управления стоимостью определением стратегической хозяйственной единицы является определение СХЕ, данное М. Скоттом: «СХЕ – это бизнес, имеющий четко выраженные отличия от других бизнесов в рамках корпорации по характеру потребительского спроса и по профессиональным навыкам или сферам компетенции, необходимым для его успешного ведения» [1]. Такое дифференцирование более всего соответствует построенной в наших предыдущих работах [2, 3] системе управления стоимостью. Оно позволяет группировать СХЕ на втором и третьем уровне системы управления стоимостью (см. ниже).

Выделение СХЕ – сегментация бизнеса, которая формируется на основе различий в способах создания стоимости, соответствующих каждой СХЕ. Различия можно определить по двум характеристикам [1]:

1) по характеру потребительского спроса,

2) по необходимым фирме профессиональным ресурсам и навыкам для наиболее полного удовлетворения этого спроса.

Изучение рыночных сегментов, в которых конкурирует фирма, необходимо для ранжирования их по степени важности для фирмы, подобно тому, как это делается в модели Value Explorer [4]. Этот подход позволяет аргументировать решение проблемы выбора путей и средств управления группой СХЕ ради повышения доходов акционеров. Ранжирование чаще всего проводят по объему продаж как наиболее явному показателю относительных размеров СХЕ. Кроме того, ранжирование СХЕ возможно по степени создания дополнительной ценности для потребителей, по потенциалу конкурентоспособности, потенциалу развития, долговечности и устойчивости.

Важным инструментом ранжирования СХЕ является группировка сфер компетенции, в которой выделяют следующие 4 уровня [4]:

1) индивидуальная компетенция – компетенция отдельных работников компании;

2) командная компетенция – навыки и знания, необходимые группе людей, работающих в одном отделе или над одним проектом;

3) основная сфера компетенции – знания и навыки, необходимые крупному подразделению компании или всей компании;

4) мега-компетенция – знания, навыки, стандарты качества, определяемые известной торговой маркой для всех компаний, использующих ее.

Сгруппировав сегменты по объему продаж и другим признакам, можно определить их удельный вес в компании в целом. Кроме того, для каждого сегмента следует оценить величину прибыли от основной деятельности, которая является главным фактором создания стоимости для акционеров. В качестве такого показателя обычно используется прибыль от основной деятельности или чистая прибыль компании, а также рентабельность продаж по операционной или чистой прибыли.

При построении системы управления стоимостью бизнеса большое значение имеет рассмотрение структурного и динамического аспекта сегментации бизнеса. Корпоративная стратегия должна обеспечивать обоснованное и эффективное взаимодействие СХЕ, составляющих единую фирму. Если такое взаимодействие невозможно, то рассматриваемым СХЕ лучше функционировать в качестве самостоятельных компаний. Ответы на подобные вопросы находятся в результате сценарного анализа.

Сегменты бизнеса фирмы также развиваются с течением времени. Поэтому динамика развития рыночного сегмента каждой СХЕ также должна быть учтена при формировании стратегии. В сравнительном анализе различных сегментов фирмы обычно используют показатели, определяющие структуру и динамику финансовых результатов сегментов. Такими показателями, как правило, являются выручка, прибыль, рентабельность продаж.

При разработке стратегии необходимо также учитывать конкурентные преимущества, которые обеспечиваются данной стратегией и которые позволят предприятию создавать новую стоимость. Стратегия должна быть выбрана на основе анализа конкурентов, конъюнктуры рынка в целом и имеющихся материальных и нематериальных активов и профессиональных ресурсов. В стратегии должны присутствовать следующие элементы управления стоимостью:

1) формирование группы допущений о будущем развитии внешней и внутренней среды предприятия;

2) учет ограничений по финансовым, человеческим и производственным ресурсам, включая ограничения,

определяемые корпоративной социальной ответственностью, а также возможностей по смягчению этих ограничений;

3) определение основных факторов стоимости, включая институциональные факторы;

4) выявление, учет и управление транзакционными издержками;

5) определение ключевых сфер компетенции компании;

6) построение модели прогнозирования динамики ключевых факторов стоимости при различных допущениях;

7) оценка стоимости бизнеса при выборе каждой стратегии с учетом альтернативных издержек;

8) сравнительный анализ альтернативных сценариев с учетом рисков.

Управление стоимостью фирмы должно быть направлено на максимальное увеличение благосостояния акционеров с учетом ограничений корпоративной социальной ответственности бизнеса. Чаще всего данная цель отражена в миссии компании, определяющей его стратегическую цель. Корпоративная стратегия определяет способ, каким фирма может реализовать свою стратегическую цель.

В отличие от традиционного представления о том, что корпоративная стратегия должна строиться на результатах анализа стратегий деловых единиц, разработанная нами концепция управления стоимостью в институциональной экономике расширяет возможности стратегического корпоративного менеджмента. Центральным элементом этой системы управления стоимостью выступает интеллектуальный капитал (нематериальные активы) и его основная составляющая – человеческий капитал. Такой ракурс изучения процесса управления стоимостью выдвигает на первый план знания и умения сотрудников компании и, главное, их способности принятия эффективных управленческих решений.

Система управления стоимостью, построенная на принципах институционализма, требует нового понимания корпоративной стратегии. Фактически ее формирование необходимо осуществить в институциональной среде, влияние которой в эпоху развития экономики знаний постоянно возрастает. Эффективность институционального подхода в современных условиях объясняется ростом влияния социальных факторов на экономику, центральным из которых является человеческий фактор.

В соответствии с теорией фирмы, разработанной Р. Коузом, фирму необходимо рассматривать не как неделимый субъект, а на уровне ее сотрудников – ин-

дивидов, то есть на уровне принятия управленческих решений. Одновременно все более актуальным в корпоративном управлении становится изучение и управление развитием внутрифирменной институциональной среды. Успех многих управленческих решений, инициатив сотрудников зависит от предварительной подготовки внутрифирменной институциональной среды, от взаимодействия вновь внедряемых институтов с уже существующими, а также от их последующего «культивирования» в рамках корпоративной культуры. Эволюция внутрифирменных институтов является, таким образом, важнейшим фактором управления стоимостью.

Классификация корпоративных стратегий строится в рамках системы управления стоимостью, разработанной нами ранее [2] и основанной на четырех иерархических уровнях:

1) первый уровень принятия управленческих решений;

2) второй уровень ключевых сфер компетенции;

3) третий уровень факторов стоимости;

4) четвертый уровень интегративной стоимости.

В экономической литературе изучаются стратегии, в результате реализации которых возможно получить стоимость в процессе использования разнородных стратегических хозяйственных единиц. Особое место в изучении данного вопроса занимает анализ форм корпоративной интеграции. Классификация форм интеграции бизнеса и ее анализ представлены Н. М. Якуповой, М. Ф. Тазетдиновым [5]. Авторы выделяют следующие классификационные признаки интеграции: причинно-следственные аспекты интеграции (цели интеграции), объединяемые функциональные сферы хозяйственной деятельности предприятий, экономико-правовые организационные формы интеграции. По их мнению, наиболее гибкой (универсальной) формой коммерческой интеграции является стратегический альянс.

М. Скоттом рассмотрены четыре наиболее распространенные стратегии интеграции [1]:

– портфельная;

– финансового холдинга;

– вертикальной интеграции;

– горизонтальной интеграции.

В соответствии со структурой системы управления стоимостью, разработанной нами ранее [2], введем в рассмотрение универсальную с точки зрения управления стоимостью, классификацию корпоративных стратегий:

1) интеграция на уровне принятия управленческих решений,

2) интеграция на уровне ключевых сфер компетенции,

3) интеграция на уровне факторов стоимости,

4) интеграция на интегративно-стоимостном (критериально-стоимостном) уровне.

Каждый из вышеуказанных видов интеграции предполагает вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Корпоративная стратегия бизнеса, основанная на интеграции на уровне принятия управленческих решений, аналогично включает вертикальную и горизонтальную интеграцию. Горизонтальная интеграция на уровне управленческих решений имеет место при наличии неединственного собственника бизнеса (коллективные управленческие решения на уровне собраний акционеров, участников бизнеса), совета директоров, межфункциональной команды менеджеров. Вертикальная интеграция в принятии управленческих решений имеет место в рамках агентских отношений, а также в случаях развития филиальных и дилерских сетей. Из сказанного выше следует, что интеграция на уровне управленческих решений осуществляется в институциональном поле, при использовании теории агентских отношений, контрактного подхода к исследованию институциональных соглашений (например, при расщеплении пучка прав собственности в случае множественного акционера), теории трансакционных издержек, имеющих место в процессе корпоративного управления (например, в случае оппортунистического поведения акционеров и менеджеров).

Интеграция на уровне ключевых сфер компетенций также делится на два подвида: одновременное использование ранних и усовершенствованных (взаимозаменяющих) ключевых сфер компетенции (вертикальная интеграция), одновременное использование взаимодополняющих сфер компетенции (горизонтальная интеграция).

К наиболее распространенным корпоративным стратегиям на основе интеграции на уровне ключевых сфер компетенции относится портфельная стратегия, основой которой является внутреннее реинвестирование между стратегическими хозяйственными единицами, находящимися на разных стадиях своего жизненного цикла.

Как правило, в компании, использующей портфельную стратегию, крупные высокорентабельные СХЕ используются для финансирования новых перспективных, но требующих инвестиций, направлений. Такую стратегию скорее можно отнести к вертикальной интеграции второго уровня. Портфельный подход, таким образом, создает дополнительные конкурентные преимущества, выраженные в способ-

ности компании наиболее рационально распоряжаться заработанными средствами «дойных коров» для финансирования производства товаров «звезд».

Дополнительным основанием использования портфельного подхода (как правило, в случае горизонтальной интеграции) служит необходимость управления рисками с целью снижения общего риска портфеля. Различные сегменты бизнеса имеют разные риски. В первую очередь, речь идет о различиях в колебаниях доходности разных СХЕ. Кроме того, портфельная стратегия помогает достигнуть определенного целевого уровня общекорпоративного риска.

Широко распространены корпоративные стратегии на уровне факторов стоимости. Большинство видов деятельности, относящихся к промышленному производству, и некоторые виды деятельности в сфере услуг формируются из нескольких взаимосвязанных цепочек создания стоимости. Обычно вертикальная интеграция обосновывается тем, что она доставляет фирме конкурентные преимущества на основе контроля более длинной цепочки создания стоимости. Несмотря на привлекательность вертикальной интеграции, развитие рыночных отношений и переход от экономики услуг к экономике знаний усиливает преимущества корпоративных стратегий второго уровня, основанных на интеграции и специализации в области ключевых сфер компетенций. Вертикально интегрированные компании зачастую не обеспечивают рационального сочетания и эффективного взаимного дополнения своих ключевых сфер компетенции. Приобретение многих сфер компетенции, необходимых для осуществления вертикальной интеграции, является дорогостоящим и, следовательно, неприемлемым в условиях растущей конкуренции. В эпоху экономики знаний многих преимуществ интеграции можно достичь посредством развития нематериальных активов компании, выраженных в развитии инфраструктуры бизнеса (взаимосвязей с поставщиками, дистрибьюторских сетей). Ключевую роль при решении этой задачи играет изучение и оптимальное использование институциональной среды, в первую очередь, при построении эффективной информационной системы взаимодействия с партнерами.

В последнее время все более актуальной становится кооперация на уровне сфер компетенции, а не на уровне видов деятельности. Такая кооперация необходима ее участникам для расширения своих возможностей в области производства и продажи товаров. Ее эффективность напрямую зависит от степени развития институциональной среды.

Горизонтальная интеграция в корпоративной стратегии третьего уровня – это интеграция СХЕ на одном

отрезке создания стоимости, при которой совместно используются каналы поставки и дистрибуции, производственные мощности или технологии.

Наиболее распространенное преимущество данной кооперации – эффект масштаба. Большинство сделок слияний и поглощений, заключенных в последнее время основано на стратегии горизонтальной интеграции корпоративной стратегии третьего уровня.

Самым высоким уровнем корпоративной стратегии является интегративно-стоимостная корпоративная стратегия, которая абстрагируется от всех более низких уровней корпоративных стратегий (уровни управленческих решений, ключевых сфер компетенции, факторов стоимости). Интеграция в данном случае определяется по критериям управления (и максимизации) стоимостью. Основой такой стратегии является приобретение недооцененных компаний для их реорганизации, совершенствования для последующей выгодной продажи или слияния с другими компаниями. Основным преимуществом менеджмента является в данном случае высокая эффективность работы на рынках капитала за счет оптимизации структуры капитала, налогового планирования, использования недорогих инструментов финансирования бизнеса, финансового риск-менеджмента.

Выводы

Корпоративная стратегия четвертого уровня, в большей мере, относительно стратегий других уровней, основывается на необходимости оценивать не только существующее положение дел в компании, но и ее потенциал и, прежде всего, потенциал его интеллектуального капитала (нематериальных активов). Затем возникает необходимость реализации этого потенциала путем максимизации стоимости компании.

При выборе и оценке интеграции высшего уровня, также как и для других уровней, эффективен институциональный подход. Операции на рынке капиталов сопровождаются транзакционными издержками, связанными с асимметричностью информации от-

носительно объектов купли-продажи. Таким образом, интенсивность и параметры сделок на рынке капитала определяются его информационной эффективностью, которая зависит, в свою очередь, от уровня развития институциональной среды.

Кроме того, совершенствование внутренней институциональной среды, корпоративной культуры, повышение открытости и прозрачности деятельности компании снижает уровень рисков и неопределенности ее будущего развития, делает ее более привлекательной для инвесторов и, следовательно, более ценной. Этот инструмент также эффективно используется при критериально-стоимостной интеграции.

Заканчивая характеристику видов корпоративных стратегий, необходимо отметить их тесное переплетение на практике. Целостный, системный взгляд на классификацию корпоративных стратегий облегчает поиск, выбор и формирование оптимальной корпоративной стратегии для каждого конкретного бизнеса. Основным инструментом данного выбора является концепция управления стоимостью.

Список литературы

1. Скотт М.К. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. М.: Олимп-Бизнес, 2001. 432 с.
2. Крамин Т.В. Методология формирования системы управления стоимостью компании на основе институционального подхода // Проблемы современной экономики. 2006. № 3–4. С. 143–146.
3. Крамин Т.В. Управление транзакционными издержками в системе управления стоимостью компании // Экономические науки. 2007. № 31. С. 140–146.
4. Андриссен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 304 с.
5. Якупова Н.М. Отличительные особенности форм интеграции // Экономический вестник Республики Татарстан. 2005. № 2–3. С. 54–57.

В редакцию материал поступил 14.01.15

© Крамин Т. В., Миргалеева И. В., 2015

Информация об авторах

Крамин Тимур Владимирович, доктор экономических наук, профессор, директор научно-исследовательского института проблем социально-экономического развития, заведующий кафедрой финансового менеджмента, Институт экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 420111, г. Казань, ул. Московская, 42, тел.: (843) 231-92-90

E-mail: kramin@ieml.ru

Миргалеева Ирина Викторовна, доктор экономических наук, доцент, директор Бугульминского филиала, Институт экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 423230, г. Бугульма, ул. Гафиатуллина, 23, тел.: (85594) 4-37-3

Как цитировать статью: Крамин Т.В., Миргалеева И.В. Формирование корпоративной стратегии управления стоимостью промышленного предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 1 (33). С. 187–192.

T. V. KRAMIN,

Doctor of Economics, Professor, Director of Scientific-Research Institute for the Issue of Social-Economic Development,

I. V. MIRGALEYEVA,

Doctor of Economics, Associate Professor

Institute of Economics, Management and Law (Kazan), Russia

FORMING THE CORPORATE STRATEGY OF COST MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Objective: to develop and substantiate one of the mechanisms of corporate strategy formation of an industrial enterprise cost management.

Methods: institutional, cost and systemic approaches.

Results: in the article the classification of corporate strategies is elaborated in the framework of the cost management system. In accordance with the structure of the cost management system, the classification of corporate strategy is used, which is universal from the point of view of cost management: integration at the level of managerial decision-making; integration at the level of key competencies; integration at the level of cost factors; integration at integrative-cost level. Each of these types of integration involves vertical and horizontal integration.

Scientific novelty: in the article the corporate strategies classification is elaborated, in the framework of the cost management system.

Practical value: a holistic, systemic approach to the corporate strategy classification facilitates the search, selection and forming of optimal corporate strategy for each specific business. The main tool of this choice is the concept of cost management.

Key words: corporate strategy; cost management; integration; competitive advantages; strategic economy units; transaction costs; core competence; mega-competence; command competence; individual competence.

References

1. Skott, M.K. *Fakторы stoimosti: rukovodstvo dlya menedzherov po vyyavleniyu rynchagov sozdaniya stoimosti* (Factors of cost: manual for managers on determining the cost creation levers). Moscow: Olimp-Biznes, 2001, 432 p.
2. Kramin, T.V. Metodologiya formirovaniya sistemy upravleniya stoimost'yu kompanii na osnove institutsional'nogo podkhoda (Methodology of forming the cost management system of a company basing on institutional approach). *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 2006, no. 3–4, pp. 143–146.
3. Kramin, T.V. Upravlenie transaktsionnymi izderzhkami v sisteme upravleniya stoimost'yu kompanii (Transaction costs management in the cost management system of a company). *Ekonomicheskie nauki*, 2007, no. 31, pp. 140–146.
4. Andriksen, D., Tissen, R. *Nevesomoe bogatstvo. Opredelite stoimost' vashei kompanii v ekonomike nematerial'nykh aktivov* (Weightless wealth. Determine the cost of your company in the economy of non-material assets). Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 2004, 304 p.
5. Yakupova, N.M. Otlichitel'nye osobennosti form integratsii (Distinctive features of integration forms). *Ekonomicheskii vestnik Respubliki Tatarstan*, 2005, no. 2–3, pp. 54–57.

Received 14.01.15

Information about the authors

Kramin Timur Vladimirovich, Doctor of Economics, Professor, Director of Scientific-Research Institute for the Issue of Social-Economic Development, Head of the Chair of Financial Management, Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 42 Moskovskaya Str., 420111, Kazan, tel.: (843) 231-92-90

E-mail: kramin@ieml.ru

Mirgaleyeva Irina Viktorovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Director of Bugulma branch of Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 23 Gafiatullin Str., 423230, Bugulma, tel.: (85594) 4-37-3

How to cite the article: Kramin T.V., Mirgaleyeva I.V. Forming the corporate strategy of cost management of an industrial enterprise. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2015, no. 1 (33), pp. 187–192.

© Kramin T. V., Mirgaleyeva I. V., 2015